

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**FLÁVIA DA SILVA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA  
COOPER-RUBI**

**RUBIATABA – GO  
2005**

FLÁVIA DA SILVA



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA  
COOPER-RUBI**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Rosângela Parreira Lopes Amorim

25610  
soery

Tombo nº	12.058
Classif. A	658.561.331
Ex.: 1	FLAVIA SILVA
	2005
Origem:	d
Data:	24-04-06

RUBIATABA - GO  
2005

Adm sup.  
Gestão de qualif  
Qualidade de vida no trabalho - QVT  
Rel. interp.  
Motivação

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 14 / 12 / 05.



---

Prof. ENOC BARROS da SILVA  
Especialista em Administração de Empresas



---

Prof. MARCOS de MORAES SOUSA  
Especialista em Gestão em Agronegócios e  
em Comércio Exterior



---

Profª ROSÂNGELA PARREIRA LOPES AMORIM  
Orientadora

*A Deus.*

*A minha família pelo apoio incondicional nas horas difíceis  
desta trajetória acadêmica.*

*Agradeço a Deus por ter me iluminado e dado forças ao longo de minha jornada.*

*Em especial a minha família, pelo apoio que me deram em momentos de dificuldade na conclusão deste trabalho.*

*Sou grata a todos que colaboraram direta ou indiretamente.*

## SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE FIGURAS	
1. INTRODUÇÃO.....	09
2. JUSTIFICATIVA.....	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1.    Geral.....	11
3.2.    Específicos.....	11
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4.1.    O Lado Humano da Organização.....	12
4.2.    Relações Sindicais .....	14
4.3.    A Gestão do Trabalho Humano.....	15
4.4.    Os Valores Motivacionais dos Trabalhadores.....	16
4.5.    Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho.....	17
4.6.    Qualidade de Vida no Trabalho e suas Dimensões.....	19
4.7.    Modelo de Walton para QVT.....	20
4.8.    Controle da Qualidade e Controle do Trabalho.....	22
4.9.    A Gestão do Trabalho na Agroindústria Canavieira.....	26
4.10.    Benefícios Sociais.....	27
4.11.    Recrutamento, Seleção de Pessoal e Treinamento .....	29
4.12.    Segurança e Medicina do Trabalho.....	30
4.13.    Acidentes e Trabalho.....	33
4.14.    Dificuldades e Obstáculos .....	33
5. METODOLOGIA.....	34
6. RESULTADOS.....	35
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
8. CONCLUSÃO.....	39
9. SUGESTÃO.....	40
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS	43

## RESUMO

O que se busca com o presente trabalho são as informações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Cooper-Rubi e ao mesmo tempo analisar situações que leva uma empresa a motivar seus funcionários para que eles tenham um bom desenvolvimento na empresa. Uma das literaturas usadas foi a de Maslow, que concedeu a hierarquia das necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. Também utilizamos os conhecimentos literários de Douglas McGregor, autor da Teoria X, por sua vez considerava, entre outras coisas, que o compromisso com os objetivos depende das recompensas a sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las. Foi desenvolvido no quadro teórico: Lado humano da organização; Relações sindicais; A gestão do trabalho humano; Os valores motivacionais dos trabalhadores; Origem e evolução da qualidade de vida no trabalho; Qualidade de vida no trabalho, e suas dimensões; Controle da qualidade e controle do trabalho; A gestão do trabalho na agroindústria canavieira; Benefícios Sociais; Recrutamento, Seleção de pessoal e treinamento; Segurança e medicina do trabalho; Acidentes de trabalho; Dificuldades e obstáculos. Resultando no final, as respostas e sugestões ao problema citado anteriormente.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Organização, Motivação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O perfil dos funcionários	36
Figura 2: Fator gratificação	36
Figura 3: Fator liberdade	37
Figura 4: Fator segurança	37
Figura 5: Fator emocional	38



## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa procurou estudar sobre a origem e a evolução da qualidade de vida no trabalho e suas dimensões, mais especificamente a organização e as pessoas. Num processo de produção onde trabalha com pessoas é preciso levar em consideração a motivação e o estado emocional, a qual depende não só do nível salarial, habilidades, conhecimento e experiência, mas também de um ambiente saudável aos seus funcionários.

Programas de qualidade física e mental para os empregados, quase sempre extensivos às famílias, visam prevenir às doenças, combater o estresse, promover a auto-estima e criar um ambiente agradável de trabalho.

Aborda-se no contexto da reestruturação produtiva em curso no setor alcooleiro, por um lado, a gestão dos recursos humanos assume importância cada vez maior para empresa atingir os objetivos de aumento de produtividade e qualidade com redução de custos de produção. Por outro lado, a política de gestão, apesar de ser aparentemente humanista e participativa, na prática não modifica, continue de forma tradicional os métodos de gestão do trabalho; não significa melhorias reais na qualidade de vida e ainda contribui para dificultar o processo dos trabalhadores, por exemplo os sindicatos apenas são reconhecidos pelas empresas quando pactuam e se harmonizam com os objetivos empresarias, desempenhando funções predominantes assistencialistas e paternalistas.

Temos como início da pesquisa uma revisão teórica acerca da qualidade de vida no trabalho que chama atenção as atitudes pessoais e comportamentais relevantes para à produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Contemplando aspectos históricos e principais conceitos e o modelo de Walton em 1973. A metodologia aplicada foi à base na pesquisa exploratória com estudo de caso, e à coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas fechadas.

## 2. JUSTIFICATIVA

Programa de Qualidade de Vida no trabalho pode-se dizer que está se tornando parte integrante e é importante para aumentar o ritmo de qualquer empresa.

Nos últimos anos, o tema "qualidade de vida", tem sido fortemente discutido, tanto do ponto de vista empresarial como do indivíduo e do comunitário. Sabe-se que a saúde boa é fortemente influenciada pelo estilo de vida, e este afeta diretamente nossa qualidade de vida.

Apesar da amplitude do conceito, viver com qualidade de vida é manter o equilíbrio no dia-a-dia, procurando sempre melhorar o processo de interiorização de hábitos saudáveis, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores e vivendo mais consciente e harmônico em relação ao meio-ambiente, às pessoas e a si próprio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. GERAL**

- ✓ Mostrar que uma boa qualidade de vida no trabalho possibilitará o reconhecimento e a importância na organização.

#### **3.2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar a qualidade de vida no trabalho da Cooper-Rubi;
- ✓ Sugerir algumas mudanças que possam trazer bons resultados para a organização;
- ✓ Identificar e analisar os fatores influenciadores na qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Problematizar a importância da qualidade de vida no trabalho.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. O LADO HUMANO DA ORGANIZAÇÃO

A qualidade de vida no trabalho funciona em um contexto de organização, é de pessoas e suas vidas estão voltadas a uma infinidade de relações e sentimentos que envolvem outras pessoas, que não vivem isoladas, mas em constante convívio e relacionamento com seu semelhante.

Com o surgimento e evolução do modelo capitalista de produção, as relações do homem com os meios de produção passaram de uma forma de dominação para uma forma de subordinação onde o indivíduo vende a sua força de trabalho para ter acesso aos meios de produção. Como consequência, o trabalho deixou de ser um fenômeno natural, iniciando-se a partir daí de forma mais acentuada, os problemas de congruência entre os objetivos da organização e as expectativas dos indivíduos. Com o advento da Administração Científica e a idéia do homem econômico, a "taylorização" as organizações passaram a conceber o indivíduo como uma peça do "quebra-cabeça" industrial onde não é reconhecido a autonomia e tampouco a iniciativa no âmbito da produção. Assim, o homem é percebido como uma propensão natural para a inércia e pressionado a trabalhar.

Dentro dessa abordagem, o indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Assim, percebe-se uma clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do lado humano nem sempre é discutida, sendo vista como automática e implícita. O acordo psicológico indivíduo/organização baseia na premissa do esforço em troca da remuneração.

Através da abordagem humanística, explícita por um dos seus maiores expoentes, Elton Mayo, a idéia do *homem economicus* perde intensidade e em seu lugar surgem a preocupação de ajustar o indivíduo ao trabalho. Enquanto Taylor sugere que a organização eficiente por si só leva a uma melhor produção. Mayo a considera incapaz, se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não forem identificadas e satisfeitas, apesar de dar ênfase à satisfação no trabalho. A questão do lado humano ainda não é mencionada. Trata-se de uma conduta mais estável,

chegando a ser teoricamente um preditor positivo para a mensuração do desempenho do indivíduo na organização.

Percebem-se dessa forma a importância do envolvimento e do comprometimento da força de trabalho, cabe as empresas atrair e manter profissionais competentes e criativos, assegurando os seus objetivos organizacionais através de uma maior produtividade. Em resposta a este fato, surge nos anos oitenta a questão dos recursos humanos como um ponto central a ser observado pelas organizações.

De acordo com Bastos (1995), nas pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional pode-se observar duas vertentes: A primeira procura descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente a diferentes facetas da organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consiste em identificar os focos da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, clientes, etc.) que se torna alvo dos vínculos do trabalhador. A segunda vertente constitui-se em abordar o tempo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustenta o vínculo do indivíduo. O autor ressalta ainda, que na linguagem cotidiana o comprometimento é entendido como o "grau de atenção e esforço, cuidado que a pessoa coloca, ao realizar algo." Já na esfera científica o comprometimento passou a ser visto como uma "adesão, um forte envolvimento do indivíduo com aspectos dos ambientes de trabalho" (Bastos, 1995, p. 46).

De acordo com Moller (1992), se todas, em uma empresa/organização, fizessem o melhor possível todos os dias e estivessem altamente comprometidos, o futuro seria brilhante. Ressalta ainda, que as pesquisas nas empresas revelam que nem todos os funcionários estão motivados a fazerem o melhor possível todos os dias. Um grande estudo da força de trabalho nos Estados Unidos, conduzido em 1983 pelo público Agenda Fórum, revelou os seguintes resultados alarmantes: Menos de 25% dos funcionários respondem "sim" a pergunta: Você sempre faz o melhor possível? Metade dos entrevistados disseram que não dedicam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manterem seus empregos, 75% dos funcionários admitiu que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento".

Em síntese, os resultados até aqui encontrados, apontam ao seu desempenho insatisfatório era que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capaz de fazer.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 25), "A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenada de duas ou mais pessoas." Sendo assim a organização depende das pessoas para proporcionar um trabalho que leva a pensar e agir com pessoas que produz, vêem seus objetivos sendo alcançados e valorizados e não apenas um dos mais outros recursos, como interesses entre trabalhador e organização, e a necessidade de buscar uma harmonia baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Percebe-se o motivo dessa desigualdade simplesmente em sua raiz, quando buscamos a entender o porque muitas vezes as organizações foram criadas por um objetivo diferente, mais ao crescerem, requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades e a partir dessa interação muitas buscam objetivos individuais diferentes dos que foram originados à organização. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno ao indivíduo/organização.

Os trabalhadores entram em uma organização com valores de trabalho e desejos específicos. Quanto mais coerentes as suas experiências na organização em relação aos seus valores, provavelmente, mais alto será o seu compromisso. Assim, deve-se focar o trabalho em si mesmo, buscando aumentar as recompensas intrínsecas. Dessa forma, tanto o enriquecimento quanto a ampliação do sentido do trabalho, são condições indispensáveis para a obtenção de um maior nível de comprometimento organizacional.

## **4.2. RELAÇÕES SINDICAIS**

Em todos os países há uma organização que representa os direitos do trabalhador, no Brasil, temos o sindicato dos trabalhadores. Silva (1997), para ela não convém aos empregados negar a existência das organizações sindicais rurais, mesmo considerando as suas dificuldades para mobilizar e organizar a categoria. O mais sensato é administrar profissionalmente a existência dessas organizações e até antecipar a elas no trabalho de formar uma consciência mais adequada. Neste ponto, as empresas contrariam a orientação taylorista/fordista de ignorar e combater

a organização sindical, e incentivam a participação dos trabalhadores nos sindicatos, mas desde que os seus projetos e práticas sejam isentos de conteúdos contrários aos da empresa. Os sindicatos apenas são reconhecidos pelas empresas quando pactuam e se harmonizam com os objetivos empresariais, desempenhando funções predominantemente assistencialistas e paternalistas. Isto só se vê quando o sindicato é parceiro da empresa na concessão de alguns benefícios sociais que ajudem na reprodução adequada aos trabalhadores.

Acima de tudo, esta estratégia empresarial no campo das relações sindicais permite harmonizar a convivência da empresa com os sindicatos e manter o comando da gerência sobre os trabalhadores. A manutenção de boas relações com os sindicalistas ajuda a diminuir as resistências e facilita a introdução das mudanças necessárias ao processo produtivo. Assim, a empresa consegue, com o apoio do sindicato, a flexibilidade necessária para sobreviver e ampliar-se.

#### **4.3 A GESTÃO DO TRABALHO HUMANO**

Uma primeira vertente dessa prática de gestão da exclusão é associada ao caráter apocalíptico dada à globalização, o fenômeno assumindo a condição de um agente, a responsabilidade final para cortes de pessoal, independente da situação anterior dessas na empresa, e de sua história pessoal. Isso ocorre em todos os níveis, tais como programas de aposentadoria antecipada e cortes até mesmo de dirigentes.

A problemática da gestão da exclusão está, entretanto, inserida na raiz do processo de desenvolvimento da gestão como ciência e como prática, pois na origem do sistema industrial está a desqualificação das habilidades pessoais dos trabalhadores, que passam, gradativamente a condição de operário a operador de máquinas que passam a potencializar seu trabalho. As reações imediatas foram a busca de organização desse trabalho humano e, ao mesmo tempo a organização dos trabalhadores visando garantir o melhor benefício e maior humanização no processo de trabalho.

Ao longo da história do trabalho industrial e posteriormente ao longo do estabelecimento dos contratos e da delimitação de espaços de poder e controle entre operários e patrões, ocorre um confronto entre essas classes sociais. As

práticas de gestão do trabalho buscam na maior parte das suas ações, garantir melhor controle da empresa sobre sua força de trabalho.

Segundo Chiavenato (1994, p. 20),

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações, em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego.

O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras etc.) ou por tamanhos (organizações grandes, médias, pequenas, microempresas etc.) ou ainda por regiões (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte etc.) cada um desses segmentos tem características próprias. Ele também comporta-se em termos de oferta e procura, ou seja, disponibilidade de empregos e demanda de empregos, respectivamente. E normalmente, há um mercado primário e secundário. O mercado secundário na Cooper-Rubi é composto de pessoal, de menor formação técnica e profissional, associados ao trabalho e ar livre, com maior rotação de trabalhadores pelas empresas.

A gestão do trabalho humano fica focada em torno do mercado de trabalho, tanto nos níveis comportamentais, ambientais e organizacionais, através de políticas de Recursos Humanos para poder humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como a organização, a ponto que a pretensão de interesse, que sempre fez parte da luta dos trabalhadores enquanto operários, deixa gradativamente de ser uma luta por interesse de classe e passe a se concentrar numa luta por interesses profissionais, individuais ou ainda de grupos de funcionários com pequenas diferenças de competências específicas.

#### **4.4 OS VALORES MOTIVACIONAIS DOS TRABALHADORES**

Schwartz (1992 apud BA, 2004), considera que subjacentes aos valores se encontram várias motivações, que se manifestam por metas que a pessoa pretende atingir em sua vida. A abordagem estrutural dos valores foi desenvolvida na década de 1990 por Schwartz e Bilsky (apud BA, 2004), e é orientada não pela



prioridade dada pela pessoa a um único valor, mas pela prioridade dada a conjuntos de valores que apresentam entre si relações de oposição e de conflito. Nesse contexto teórico, os valores representam as tendências motivacionais da pessoa e expressam aquilo que ela considera bom para si, para sociedade e para a empresa. Nessa perspectiva, parece lógico que as prioridades axiológicas do trabalhador, que representam princípios e metas que orientam as suas formas de agir e de pensar, sejam determinantes do seu comportamento no trabalho e da forma como ele lida com as tensões quotidianas encontradas na organização.

O sistema de valores de uma pessoa é “nada mais do que uma disposição hierárquica dos valores, uma classificação ordenada dos valores ao longo de um contínuo de importância” (ROKEACH<sup>1</sup>, 2000, p.51). A organização hierárquica dos valores pressupõe que o indivíduo não se relaciona com o mundo social e do trabalho como um observador que assiste a um espetáculo, mas como um ator que participa, que toma partido, que se envolve neles. Os valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o que é importante para o indivíduo e para a empresa e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, as prioridades axiológicas da pessoa definem a sua visão do mundo, do trabalho, do relacionamento com os colegas, além de determinarem o leque de interesse na vida e no trabalho.

#### **4.5. ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Rodrigues (1999), a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Historicamente exemplificando, os ensinamentos de Euclides (300 a.C) de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para o melhor método de trabalho dos agricultores a margem do rio Nilo, assim como a Lei das Alavancas de Arquimedes formuladas em 287 a.C veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

No século xx muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles destacamos Helton Mayo, cujas pesquisas, conforme Ferreira Reis e Pereira ((1999 e Hampton, 1991 (apud RODRIGUES, 1999)). São altamente relevantes para o estudo do comportamento

---

<sup>1</sup> Revista de Administração, São Paulo, v.37, n. 2, p.26-37, abr./jun., 2002.

humano da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador. Principalmente a partir das pesquisas e estudos efetuados na Western Electric Company (Hawthorne Chicago) no início dos anos 20 que culminaram com a escola de Relações Humanas.

Maslow (apud Chiavenatto, 2000) que concedeu a hierarquia das necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. McGregor (apud Chiavenatto, 2000, p. 402), autor da Teoria X, por sua vez considerava, entre outras coisas, que o compromisso com os objetivos depende das recompensas a sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las. Compara os dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional mecanicista e pragmática (a que deu nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y). Conforme Ferreira, Reis e Pereira, (apud RODRIGUES, 1999), essa teoria, busca em sua essência a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

De um lado a Teoria X no estilo tradicional, do outro a Teoria Y estilo Moderno.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam o trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o homem o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são ingênuas e sem criatividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são criativas e competentes;</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2000, p. 405.

Herzberg, (apud CHIAVENATO, 2000) destacam que os entrevistados (engenheiros e contadores) associam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e à satisfação com o trabalho ao conteúdo. Assim, os fatores higiênicos -

capazes de produzir insatisfação – compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores – geradores de satisfação – abrangem: realização, reconhecimento. O próprio trabalho – responsabilidade e progresso ou desenvolvimento. (FERREIRA; REIS; PEREIRA apud RODRIGUES, 1999).

Vale lembrar que o desafio imaginado pelos seus idealizadores persiste, isto é, tornar a qualidade de vida no trabalho uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas mais um modismo como tantos outros que vêm e vão. E esse desafio torna-se mais instigante, neste momento em que nos vemos as voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante e massacrante. Quando se pensava que os seres humanos poderiam finalmente desfrutar do rápido progresso alcançado em várias ciências, paradoxalmente o que temos visto é o trabalho com um fim em si mesmo.

Após os sucessivos processos de downsizing, reestruturação e reengenharia que marcaram toda a década de 90, nota-se atualmente que as pessoas tem trabalhado cada vez mais, e, por extensão, tem tido menos tempo para si mesmas. (VEIGA, apud BA, 2004)

Handy (1995, p. 25), com base nessa realidade, declarou que:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas quem pagam por ano, porque no último caso cada hora extra durante o ano é gratuita.

#### **4.6 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996, p. 42), as concepções evolutivas do QVT, apresentam as seguintes características ou visão:

1. QVT como uma variável (1959 a 1972) - Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a QVT para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974) - O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional: mas ao mesmo tempo buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.

3. QVT como um método (1872 a 1975) - Um conjunto de abordagem, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980) - Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982) Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro) - No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um modismopassageiro.

#### **4.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS DIMENSÕES**

O fator humano tem sido considerado como uma das peças-chave para que as organizações alcancem a produtividade e a qualidade tão necessária neste ambiente global e competitivo. A preocupação com o tema qualidade de vida no trabalho, tem aumentado de forma considerável, uma vez que a difusão das tecnologias está acentuada, e o potencial humano passa a desempenhar papel fundamental na busca das vantagens competitivas agregando valor a seus produtos/serviços.

Conforme França (1997, p. 80, apud BA, 2004)

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhoria e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

No entanto somente na década de 60 é que o movimento tomou impulso, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem-estar geral. Passado o tempo onde se dava primazia demasiada apenas à produtividade, e os trabalhadores eram submetidos a condições de trabalho totalmente adversas, começaram por volta de 1950, os movimentos pela QVT. Com o surgimento da abordagem sócio-técnica, a sociedade e, principalmente, os cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes tomaram iniciativas na busca de melhores formas de organizar o trabalho, a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. Huse e Cummings (apud RODRIGUES, 1994), admitem que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.

A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu o interesse pela QVT em função de preocupação com questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária. A partir de 1979 ressurgiu a preocupação com a QVT devido principalmente a perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face das suas concorrentes japonesas. Esta perda de competitividades levou à investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividades aos esforços com a melhoria da QVT.

No Brasil a preocupação com QVT surge mais tardiamente, também em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a importância de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total.

Um dos principais expoentes no estudo da questão Walton 1973, (apud CISSÉ BA, 2004) articula a conceituação que segue:

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações ao indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novos de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional.

Bowditch e Buono (1992, p. 45) enfatizaram as práticas adotadas pelas organizações e que se constituem em ações voltadas à QVT. Para estes autores:

um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidade humana).

Ao tratar especificamente do caso brasileiro Hanashiro e Vieira, 1988 (apud BA, 2004), chamam a atenção para a necessidade de se ter uma visão situacional de QVT, partindo de um contexto sócio-econômico e político local que é totalmente diferente dos países desenvolvidos: por isso, para as autoras, o conceito de qualidade de vida no trabalho é amplo, flexível e contingencial.

#### **4.8 MODELO DE WALTON PARA QVT**

Existem diversos métodos que foram desenvolvidos por estudiosos visando a identificar os aspectos presentes no trabalho e que estão relacionados à qualidade de vida no trabalho. O modelo proposto por Walton (1973 apud BA, 2004), será o referencial básico para se analisar as práticas adotadas nas melhores empresas para trabalhar no Brasil e as dimensões de QVT em razão de amplitude.

As dimensões e os seus respectivos indicadores de QVT apresentados por Walton (1973 apud BA, 2004), são os seguintes: Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios; Condições de trabalho: condições físicas seguras e salutaras e jornadas de trabalho; Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho; Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego; Integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos; Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade; Trabalho e o espaço total da vida: relação

do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado; Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

As oito dimensões inter-relacionadas foram um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho (SILVA e TOLFO, 1995 apud BA, 2004)

Limongi (1995) e Albuquerque e França (1997, apud Ba, 2004), consideram que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em conseqüência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Para os referidos autores, outras ciências tem dado sua contribuição ao estudo do QVT, tais como: Saúde, nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida; Ecologia; vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação de sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza; Ergonomia; estuda as condições de trabalho ligado à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação; Psicologia; juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho; Sociologia; resgata a dimensão simbólica do que é compartilhada e construída socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa; Economia; enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade; Administração; procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambientes cada vez mais complexo, mutável e competitivo; Engenharia elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Conforme o acima exposto, percebe-se que todas as ciências têm contribuído. Pois segundo Walton (apud RODRIGUES, 1999, p. 81), considera que "a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para

descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico da produtividade e do crescimento econômico”.

Walton 1996 (apud RODRIGUES, 1999), propõe oito categorias incluindo critérios de QVT. Categorias conceituais de Qualidades de Vida no Trabalho: 1) Compensação justa e adequada: Equidade interna e externa, Justiça na compensação, Partilha de ganhos de produtividade; 2) Condições de trabalho: Jornada de trabalho razoável, Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade; 3) Uso e desenvolvimento de capacidade: Autonomia, Autocontrole relativo, Qualidade múltiplas, Informações sobre o processo total do Trabalho; 4) Oportunidade de crescimento e segurança: Possibilidade de carreira, Crescimento pessoal, Perspectiva de avanço salarial, Segurança de emprego; 5) Integridade social na organização, Ausência de preconceitos Igualdade, Mobilidade, Relacionamento, Senso comunitário; 6) Constitucionalismo: Direitos de proteção ao trabalhador, Privacidade pessoal, Liberdade de expressão, Tratamento imparcial, Direitos trabalhistas; 7) O trabalho e o espaço total de vida: Papel balanceado no trabalho, Estabilidade de horário, Poucas mudanças geográficas, Tempo para lazer da família; 8) Relevância social do trabalho na vida: Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa, Responsabilidade pelos produtos, Práticas de emprego.

Conforme as categorias conceituais, no que refere a compensação justa e adequada esta voltada a remuneração adequada pelo trabalho assim com respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho). Em condições de trabalho mede-se as condições prevaletentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de trabalho, matérias e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambientes saudáveis (preservação da saúde do trabalhador).

Esse tópico tem por objetivo analisar as condições reais oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas. No uso e desenvolvimento de capacidades requer o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual. É difícil, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia (empowerment), incentiva à utilização da capacidade plena da cada indivíduo no desempenho de suas funções e feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.



Oportunidade de crescimento e segurança esta relacionado as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

Pode-se então observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados. Na parte da integração social na organização pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidade, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.

O fator constitucionalismo está presente nos direitos dos empregados que são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal (praticamente inexistente no mundo empresarial moderno). À liberdade de expressão (altamente em cheque, tendo-se em vista as enormes dificuldades de trabalho com registro em carteira). Em trabalho e o espaço total da vida deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, mais estamos muito distante dessa prática deixando muito a desejar. Por último, a relevância social do trabalho na vida entende-se pela percepção do empregado em relação a imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, qualidade dos produtos e prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial.

Para Sucesso (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange: Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; Orgulho pelo trabalho realizado; Vida emocional satisfatória; Auto-estima; Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; Equilíbrio entre trabalho e lazer; Horários e condições de trabalho sensato; Oportunidades e perspectivas de carreira; Possibilidade de uso do potencial; Respeito aos direitos; e Justiça nas recompensas.

Para Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, motivação, eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, número

de acidentes, custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e por último um melhor ambiente de trabalho.

#### **4.9 CONTROLE DA QUALIDADE E CONTROLE DO TRABALHO**

Se, do ponto de vista dos assalariados rurais, as inovações tecnológicas afetam negativamente o mercado de trabalho e deterioram as relações e as condições de trabalho, trazendo-lhes sérias conseqüências sócias, do ponto de vista dos empresários elas significam investimento de capital, cujo retorno depende, grandemente, do consentimento e da adaptação dos trabalhadores à base técnica transformada e da garantia de certas condições de reprodução que aumentem a produtividade do trabalho vivo.

Com as inovações introduzidas na base técnica, o processo produtivo da cana, do açúcar e do álcool passou a exigir um tipo de trabalhador, cuja característica principal do perfil é ser, de um lado, tecnicamente experiente, qualificado e polivalente e, de outro, pessoalmente comprometido com os objetivos empresariais de produzir com qualidade e baixo custo. A construção e aperfeiçoamento constante deste perfil de trabalhador é o grande desafio para os agentes de recursos humanos nas usinas-destilarias.

Neste sentido, outro aspecto da modernização sucroalcooleira é exatamente aquele que se refere à reestruturação administrativa. Nas usinas, antes caracterizadas e baseadas na figura, autoritárias e centralizadoras do usineiro, desenvolve-se uma estrutura gerencial ocupada, fundamentalmente, em formular e implementar uma política capaz de criar as condições ideais para a introdução das inovações tecnológicas, racionalizar o uso do trabalho humano necessário à produtividade dos trabalhadores. Os empresários e as equipes encarregadas do gerenciamento dos recursos humanos justificam a existência da política, valendo-se de argumentos centrados na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, principalmente dos assalariados rurais.

De fato, parece que não é bem esta a preocupação das empresas. Por trás de uma concepção humanista e participativa de gestão de recursos humanos estão os objetivos estratégicos das usinas-destilarias: de um lado, legitimar a reestruturação produtiva junto à opinião pública e, de outro, garantir aos trabalhadores as condições mínimas de reprodução social.

Desta forma, a política de recursos tanto pode ser instrumento de controle dos índices de rotatividade e absenteísmo, como também veículos de formação de uma imagem de utilidade social das empresas, que gera empregos e garante assistência social aos trabalhadores, imagem importante para quem atualmente disputa espaços no mercado internacional.

Segundo Alves (1992 apud BA, 2004), ao longo das últimas décadas, a crescente modernização da agricultura canavieira transformou os processos de trabalho, prescrevendo-lhes novas formas de divisão e de organização social, fundamental no paradigma taylorista/fordista. Entretanto, assim como o progresso técnico encontrou várias barreiras para o seu desenvolvimento, o referido paradigma também encontrou limites para generalizar-se na agricultura canavieira.

Cortéz (1993 apud BÁ, 2004), afirma que, com a mecanização de todas as fases do ciclo produtivo da cana, o número de trabalhadores contratados para os períodos de safra e entressafra tende a estabilizar-se, o que contribui para fortalecer o padrão de organização do trabalho taylorista-fordista e faz surgir nas lavouras de cana um trabalhador rural do tipo polivalente.

Do ponto de vista da administração dos recursos humanos, autores como Alves (1992), Cortéz (1993) e Edi (1994 apud BA, 2004), apontam a emergência de “novos modelos de gestão” ou “novas relações de trabalho” como uma das conseqüências da modernização tecnológica.

Concorda-se com os referidos autores quanto ao fato de estar havendo mudanças nos modos de gestão do trabalho; entretanto análise de alguns casos mostra que o atual modelo de gestão não tem nada de novo. Apenas se baseia nas práticas assistencial-paternalistas dos Programas de Assistência Social (PAS) e na burocracia dos departamentos de pessoal, aprimora e reorganiza a aplicação dos princípios e das técnicas do modelo taylorista/fordista e da Escola de Relações de Recursos Humanos, atualizando-as e combinando-as com as técnicas do denominado modelo japonês de gestão do trabalho (HIRATA, 1993 apud BA, 2004), como por exemplo, o programa de qualidade total e o programa 5S.

#### **4.10 A GESTÃO DO TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA**

A preocupação formal com a gestão do trabalho na agroindústria canavieira surgiu na década de quarenta, com a promulgação do Estatuto da

Lavoura Canavieira (ELC, Decreto-Lei nº 3.855 de 1941), que continha alguns dispositivos que tratavam da assistência trabalhista e social dos trabalhadores. Cabral (1990 apud BA, 2004), analisa os dispositivos legais que implantaram a assistência social na agroindústria canavieira, mostrando que foi no contexto das crises econômicas vividas pelo setor que se criou uma legislação social fortemente revestida de um caráter assistencial-paternalista.

No conjunto da legislação que regulava a participação do setor economia nacional. Cabral (1990 apud BA, 2004), destaca a Lei 4870, aprovada em 1965, que previa a aplicação de 1% do valor da produção de cana e de açúcar e 2% da produção de álcool em Programas de Assistência Social (PAS), sujeito ao controle do Estado. Ao observar a destilaria de álcool de Rubiataba conclui que a assistência social é muito importante na política de recursos humanos do setor. Para a empresa estudada por Cabral (1990), a política funcionava como meio de atrair mão-de-obra na época da safra e, para os trabalhadores, ela significava salário indireto, meio de acesso a determinados bens de consumo coletivo como moradia e assistência médica, por exemplo.

No contexto da reestruturação produtiva, a atual política de recursos humanos situa-se no espaço de fusão das tradicionais práticas burocráticas e autoritárias do departamento pessoal com aquelas paternalistas da assistência social legalmente instituída, tendendo a migrar da forma burocrática para a forma dita participativa. Tal fusão é o resultado de um esforço gerencial, tanto para adaptar as empresas às novas formas de produção e circulação, impostas pelas transformações da economia mundial, como também para atender aos reclamos da sociedade regional sobre a questão social do bóia-fria.

Almejando cientificamente, a política de recursos humanos embasa-se no modelo de gestão proposto pela Escola de Relação Humana e, mais recentemente, em função da intensificação da transformação econômico-social e da competitividade como fator de sobrevivência das organizações, incorpora-se a esses princípios gerais a idéia de que a gerência de recursos humanos deve comandar a implantação de programas de qualidades total, sobretudo para sensibilizar e criar nos trabalhadores atitudes em prol da produtividade com qualidade.

No setor sucroalcooleiro, a busca de qualidade vem reestruturando continuamente o modelo de organização das empresas como um todo, especialmente a administração dos recursos humanos. Uma das principais

estratégias é a racionalização do uso desses recursos, pela introdução de novas tecnologias e da terceirização de etapas intermediárias da produção. A gestão do trabalho indispensável é feita por meio de uma política que procura veicular os valores e normas necessárias à expansão sucroalcooleira, ou seja, a integração entre a agricultura, indústria e administração, visando à cooperação e ao envolvimento dos trabalhadores com objetivos e metas organizacionais.

#### **4.11 BENEFÍCIOS SOCIAIS**

A política de benefícios sociais do setor sucroalcooleiro continua sendo, essencialmente, um instrumento gerencial de combate à rotatividade, de fixação do trabalhador na empresa. Para os trabalhadores, ela representa salário indireto e gratificação diferencial, conforme já observou Cabral (1990 apud BA, 2004).

No contexto de incertezas quanto ao emprego e ao salário, a política torna-se, cada vez mais, um importante mecanismo de controle e de regulação do comportamento político dos trabalhadores, na medida em que os benefícios são concedidos somente àqueles que aderem à ideologia empresarial de produtividade e qualidade.

Segundo Chiavenato (2000, p. 415),

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa.

O empregador analisa os benefícios sendo os custos da remuneração total, custos proporcionais dos benefícios e através da oferta de mercado como: o que seu concorrente pode proporcionar aos seus empregados às vezes o que ele pode fazer para atrair, reter e motivar pessoas talentosas. Os empregados comparam como sendo suas necessidades pessoais.

Explorando mais um pouco benefícios sociais depara-se com sua origem e crescimento, Planos de Serviços e Benefícios Sociais: Atitude do empregado quanto aos benefícios sociais; Exigências dos sindicatos; Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo; Competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los; Controles salariais

exercidos indiretamente pelo mercado mundial, concorrência de preços dos produtos ou serviços; Impostos atribuídos às empresas; estas procuram localizar e explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

Além de sua saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desses planos. Apesar de concentrar benefícios na área da saúde, a política de recursos humanos também inclui o desenvolvimento de programas e atividades de lazer.

A Cooper-Rubi, geralmente, contam com o desenvolvimento de atividades festivas, de lazer e esportiva, que são cuidadosamente planejadas para difundir valores como os de integração e espírito de equipe. Disputa esportiva entre seções, bailes, festivos e cultos religiosos comemorativos no início e no final da safra, com a participação dos familiares e da comunidade etc, são rituais que se repetem ano a ano. Eles expressam a preocupação de organizar os trabalhadores para a cooperação, de promover a integração por meio da competição sadia e controladora por regras disciplinadoras para que não chegue a ser demasiadamente conflituosa.

#### **4.12 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO DE PESSOAL E TREINAMENTO**

Segundo Chiavenato (1994, p.53),

É um conjunto de técnicas e procedimento que visa atrair a candidatos potencialmente qualificados e capaz de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Ele ainda ressalta, que para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção: a função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

No geral, predomina um distanciamento entre as diretrizes da política e as práticas dos agentes de recursos humanos. A análise do percurso realizado pelo bóia-fria ao ser contratado, mediante os principais programas técnicos de recursos humanos, contribuiu para demonstrar a distância.

Estes programas que envolvem o trabalhador rural são, basicamente, de recrutamento e seleção de pessoal, de treinamento e de serviço social. Programas

que se desenvolvem organicamente articulados e orientam-se por um sistema informatizado de dados relativos aos trabalhadores. Este permite aos gestores pesquisar e controlar permanentemente o comportamento dos trabalhadores, no que se refere ao rendimento, absentéismo, ocorrências disciplinares, frequência aos serviços médicos e motivos da procura, requerimento de benefícios assistenciais etc. A informatização das atividades de gestão, por um lado, possibilita o aperfeiçoamento contínuo do sistema e, por outro, é importante instrumento de seleção controlada de trabalhadores.

Os programas técnicos preocupam-se com o estudo do cargo, a escolha do trabalhador certo para o cargo certo, o treinamento, a avaliação do desempenho e a combinação de mecanismos de premiação e punição para controlar o comportamento dos trabalhadores.

O programa de recrutamento e seleção tem por finalidade mão-de-obra rígida, produtiva e disciplinada. No primeiro momento, os critérios que o fundamentam são produtividade e disciplina: as pessoas da seleção são aqueles que diretamente controlam a quantidade e a qualidade do trabalho na lavoura: feitores, fiscais e administradores. No segundo momento, o critério básico é rigidez suficiente para o desempenho do trabalho árduo na lavoura; a pessoa da seleção é o médico do trabalho que, em última instância, exclui aqueles trabalhadores que apresentam possibilidade de desenvolver patologias impeditivas da realização do trabalho em questão: hipertensão, doenças cardíacas, respiratórias e alérgicas, hérnias, comprometimento na coluna vertebral e defeitos físicos exuberantes.

Segundo Chiavenato (2000, p. 497), "Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos".

Os treinamentos são peças fundamentais no processo de implantação dos programas de qualidade total e visam a motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos estratégicos e da empresa: produtividade e qualidade. A reestruturação exige a redefinição dos objetivos e das metas ou, como dizem, da missão organizacional: o treinamento é o modo privilegiado de difusão e homogeneização desses objetivos e metas em todas as áreas da empresa.

Um gerente de recursos humanos relatou que 80% das diretrizes estabelecidas no processo de redefinição da missão organizacional diziam respeito à

sua área e que um levantamento das necessidades organizacionais demonstrou que um dos maiores problemas era a coexistência de uma grande diversidade de entendimentos sobre os objetivos da organização, o que resultava no funcionamento desarticulado das três grandes empresas que compõem a agroindústria: agrícola, industrial e administrativa.

Os treinamentos são considerados importantes mecanismos de unificação do ideário organizacional, meio pelo qual se qualificam os trabalhadores para contribuir no alcance dos objetivos, trabalhando de acordo com as normas e metas organizacionais. Eles não se restringem à mera transmissão/difusão de conteúdo técnico relevantes para o bom desempenho da função; também procura, permanentemente, promover mudanças comportamentais nos trabalhadores.

No setor industrial, o treinamento tanto tem sido do tipo formal, contabilizado em horas/homem/mês, como também é contínuo e incorporado no cotidiano da produção, mediante a constituição dos chamados grupos de ação corretiva e melhoria contínua da implantação de programa como o 5S, por exemplo.

O objetivo dos treinamentos e dos programas é, por um lado, difundir e harmonizar as metas organizacionais e, por outro, motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos comuns, desenvolvendo, principalmente, a capacidade de ter iniciativa para o trabalho.

O treinamento aborda ainda as regras para os rurícolas usufruírem dos benefícios assistenciais, que passam pelo bom comportamento diante dos chefes e colegas de turma e, principalmente, pelo cumprimento das metas de produção. Coloca-se também a necessidade dos trabalhadores observarem um conjunto de comportamento de conteúdo moral, referente à proibição de atitudes que podem gerar ócio ou violência (uso de armas, bebidas alcoólicas, respeito ao sexo oposto, por exemplo), e político, se referente ao incentivo à participação nas organizações sindicais.

No setor rural, geralmente o denominado treinamento é apenas uma reunião destinada a integrar os trabalhadores à empresa, apresentando-lhes as normas básicas do seu funcionamento. Os objetivos específicos são diminuir os índices de absenteísmo, uma vez que este é um dos principais fatores que influem no rendimento do trabalho rural. Para inibir o absenteísmo rural, utilizam-se instrumentos pedagógicos, como: cartazes e painéis, que contêm tabelas demonstrativas de perdas salariais e direitos trabalhistas, na tentativa de provar que



as faltas acarretam prejuízo monetário ao trabalhador. O sistema informatizado de dados sobre os trabalhadores auxilia na identificação dos faltosos, apontando o motivo das ausências. Como a grande maioria das faltas é justificada via apresentação de atestado médico, pois esta é uma das estratégias dos trabalhadores para enfrentar o desgaste provocado pela atividade penosa com prejuízo mínimo para o salário.

#### **4.13 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO**

A uma preocupação por parte dos subsistemas de manutenção de RH que privilegia os trabalhadores em suas condições de trabalho que assim possa estar garantindo segurança e bem estar.

Segundo Chiavenato (2000, p. 431), "Os programas de segurança de saúde constituem atividades paralelas importantes para manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal". A saúde e a segurança no trabalho recebe atenção especial durante os treinamentos. A saúde é entendida estritamente do ponto de vista da assistência médica. Esta é apresentada como direito; estabelecem-se as regras para o seu uso. O trabalhador é informado sobre como a empresa identifica os freqüentadores dos serviços de saúde que não são portadores de enfermidades impeditivas da realização do trabalho. Esta é uma forma de inibir a demanda por assistência médica, de educar o trabalhador para comparecer aos serviços de saúde apenas quando se encontram no limite da sua capacidade de tolerar os agravos das enfermidades, ou quando estas interferem no rendimento do trabalho. As empresas medem a rigidez do trabalhador rural pela sua capacidade de permanecer ausente dos serviços de saúde.

#### **4.14 ACIDENTES DE TRABALHO**

Um dos fatores que contribui para elevar o absentismo são os acidentes de trabalho. Entretanto, no treinamento, a apresentação das Normas Regulamentadoras do Trabalho Rural (NRRs), que dispõem sobre as regras mínimas de higiene e segurança na frente de trabalho rural, é superficial.

Na verdade, a abordagem dessas normas é pretexto para imposição do modo de trabalho prescrito pelos técnicos, que visa à qualidade e ao máximo

aproveitamento da matéria-prima em detrimento da saúde e da segurança do trabalhador. Além de prescrever o modo de trabalhar, os técnicos também identificam os riscos da atividade e decidem sobre a necessidade ou não do uso de equipamentos de proteção individual (EPI's). Os encarregados fazem cumprir as determinações técnicas, aplicando penalidades aos infratores. Ao trabalhador não cabe nenhum papel na vigilância e no controle do processo de trabalho, na eliminação dos seus elementos nocivos à saúde.

#### 4.15 DIFICULDADES E OBSTÁCULOS

Em resumo, o assunto não é novo, mas a sua aplicação tem sido inadequada. Ou, como afirma o professor Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP: (LIMONGI; ASSIS, 1995, p. 28 apud BA, 2004),

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática, filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

Ainda para o professor Albuquerque, conforme relatam LIMONGI; ASSIS 1995, p.29 apud BÁ (2004),

QVT é uma evolução da Qualidade Total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em Qualidade Total se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. É necessária a coerência em todos os enfoques a QVT significa condições adequadas aos desafios de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado em serviço social e saúde é muito imediatista. É necessário colocar a QVT num contexto mais intelectual, não só concreto e imediato. O excesso de pragmatismo leva ao reducionismo. QVT deve estar num contexto mais amplo de qualidade e de gestão. A gestão das pessoas deve incluir esta preocupação.

## 5. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado metodologicamente tendo como base à pesquisa exploratória com estudo de caso e cunho qualitativo.

Segundo Gil (2002, p. 41), “A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir uma hipótese”.

Conforme Gil (2002, p.54), “através do estudo de caso conhecemos a fundo a rotina da empresa, seus processos e planejamento de suas atividades”.

Sendo assim, foi possível estudar qual o motivo que leva a importância da qualidade de vida no trabalho na empresa Cooper-Rubi. Optou-se por fazer a coleta de dados dentro da empresa, nos setores de departamento pessoal, departamentos agrícolas, técnicos de segurança e no ambulatório, para perceber os problemas mais de perto, participando da vida ativa da empresa, fazendo perguntas, conhecendo a história da Cooper-Rubi, no que se refere “A qualidade de vida no trabalho”.

Ressaltando, o departamento pessoal é responsável pelo cadastro de funcionários, o departamento agrícola é responsável pelo pessoal que trabalha no campo, os técnicos de segurança são responsáveis pelos EPIs (Equipamento de Segurança Individual), eles acompanham também os acidentes de trabalho e o ambulatório é o departamento que dá assistência na parte de exames ambulatoriais (adicional e demissional).

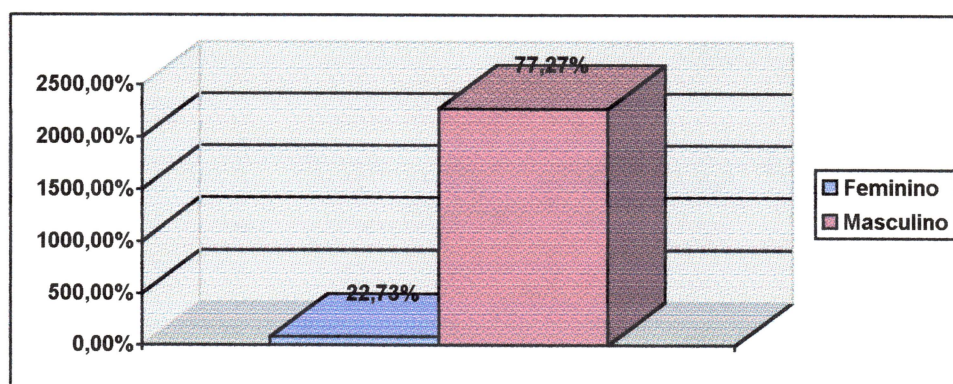
No final foi realizada a tabulação dos dados mediante a entrevista aplicada aos funcionários da empresa, através de questionário com perguntas fechadas, os quais foram analisados.

Segundo Gil (1994, p. 113), “a entrevista é definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos que interessam à investigação”. Ele complementa ainda que, a entrevista é considerada enquanto técnica de coleta de dados, bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas pensam”.

## 6. RESULTADOS

O questionário aplicado foi de 50 amostras que representa 10% do total de empregados da Cooper-Rubi no período de safra do Setor da Indústria. Das amostras, foram computados 44 questionários, por alguns não terem devolvido e outros optaram por não responder. Os resultados não foram fidedignos devido, interferência durante a aplicação do questionário com a presença de encarregados, chefe de sessões que inibiram os funcionários.

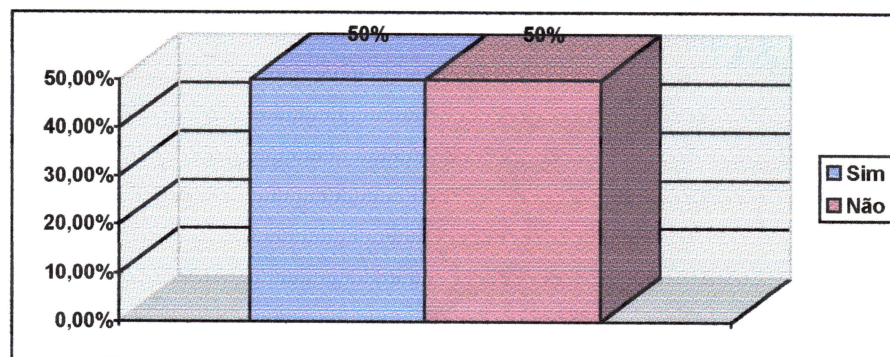
FIGURA 1: O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.



FONTE: Dados da pesquisa, 2005.

A empresa pesquisada há um índice maior de trabalhadores masculino, sua principal atividade requer pessoas que tenha força braçal, sendo árduo e pesado, sendo assim a porcentagem maior do sexo masculino.

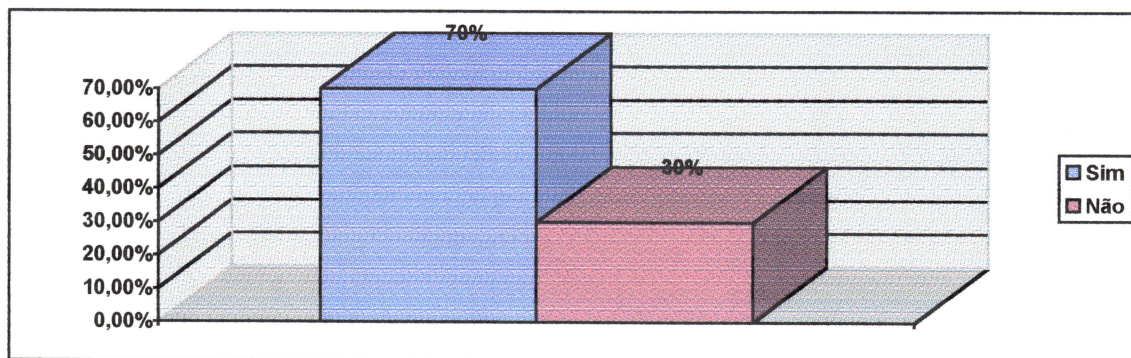
FIGURA 2: FATOR GRATIFICAÇÃO



FONTE: Dados da pesquisa, 2005.

O fator gratificação mostra que 50% dos funcionários estão insatisfeitos e 50% satisfeitos com a questão financeira e que a questão não interfere na auto-estima do funcionário.

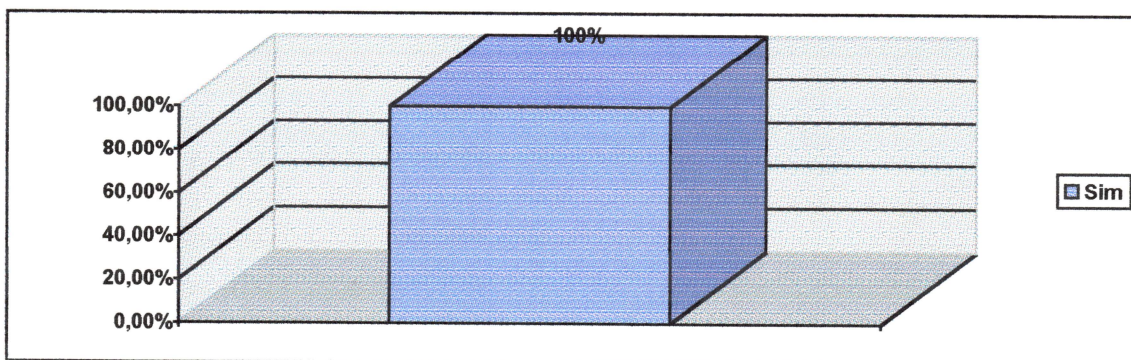
FIGURA 3: FATOR LIBERDADE



FONTE: Dados da pesquisa, 2005.

O fator liberdade apresenta índice considerável de trabalhadores satisfeitos com a liberdade de pensar, agir e autonomia para execução do trabalho.

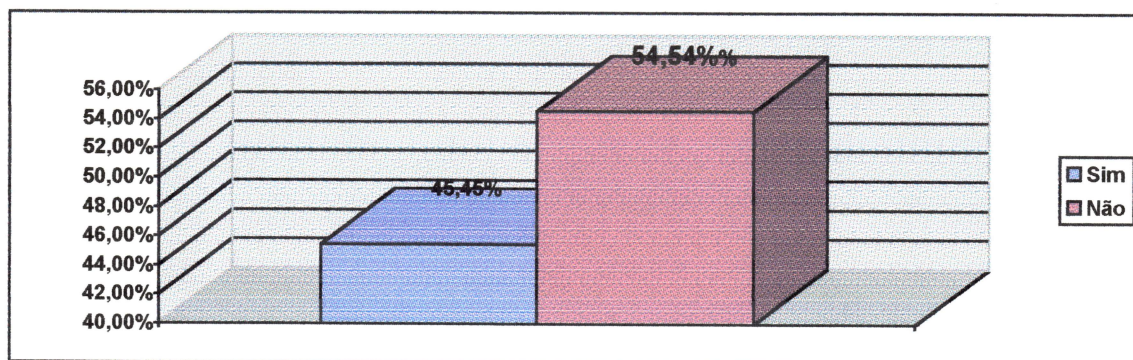
FIGURA 4: FATOR SEGURANÇA



FONTE: Dados da pesquisa, 2005.

Fator segurança refere-se as condições de trabalho oferecido pela organização. O gráfico mostra que todos os funcionários estão muito satisfeitos com equipamentos de segurança.

FIGURA 5: FATOR EMOCIONAL .



FONTE: Dados da pesquisa, 2005.

Fator emocional mostra que os funcionários estão insatisfeitos com a empresa por não dar condições suficientes para este fator.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os resultados obtidos através da pesquisa realizada na Cooper-Rubi, pode-se constatar vários aspectos importantes. A princípio todos os fatores relacionados à gratificação na empresa, foi citado anteriormente por alguns autores como Cabral, por exemplo, definem gratificação para os trabalhadores, significa salário indireto, meio de acesso a determinados bens de consumo coletivo como moradia e assistência médica. Sem dúvida os benefícios propostos pelas empresas contam muito para o funcionário.

O número de funcionários insatisfeitos foi de 50% e essas pessoas buscam uma organização com valores e desejos específicos, que levam a pretensão de interesses, que sempre fez parte da luta dos trabalhadores enquanto operários, deixa gradativamente de ser uma luta por interesse de classe e passe a concentrar numa luta por interesses profissionais, individuais ou ainda de grupos de funcionários com pequenas diferenças de competências específicas. Já 50% dos funcionários satisfeitos, para eles atividades festivas, de lazer e esportiva, que são cuidadosamente planejadas para difundir valores como os de integração e espírito de equipe. Disputas esportivas entre seções, bailes festivos e cultos religiosos comemorativos no início e no final da safra com a participação dos familiares e da comunidade etc, são rituais que se repetem ano a ano.

A princípio todos os fatores referiam a liberdade no trabalho com o fator principal em que o trabalhador possa estar bem consigo mesmo e no trabalho, foi citado anteriormente que alguns autores como Schwartz e Bilsky (apud BA, 2004), por exemplo, definem liberdade com os princípios e metas que orientam a sua forma de agir e pensar, sejam determinantes do seu comportamento no trabalho e da forma como ele lida com as tensões quotidianas encontradas na organização. Sem dúvida a liberdade no trabalho está comprometida no comportamento do indivíduo, mas em se tratando da empresa, não é esse o fator que mais atrai as pessoas a trabalhar, e sim a segurança no trabalho devido uma equipe bem estruturada. Em duas perguntas em destaque na pesquisa, o fator segurança foi o que mais chamou a atenção, sendo votado por uma porcentagem muito maior. E por isso podemos afirmar que os técnicos de segurança, médico do trabalho está realmente cumprindo com o seu dever, a segurança não representa nenhum problema para o

desempenho da empresa. Na empresa Cooper-Rubi, os técnicos de segurança se preocupam muito com a parte segurança de seus funcionários, sendo assim, com os resultados finais, pode ser observado que tem muito a melhorar no que se refere ao conceito de qualidade, do bem-estar físico e não ao bem-estar psíquico e social de seus funcionários.

A liberdade também foi um item de boa aceitação devido como as pessoas se organizam em seu trabalho e lida com suas tarefas. Através da pesquisa podemos constatar que as pessoas sentem valorizadas em suas funções conforme as regras ou política da empresa.

O lado emocional do funcionário foi testado, e esse item merece cuidados, aonde obtemos um resultado negativo. Que para Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, motivação, eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e relacionamento. Então, por um lado, a empresa seria beneficiada com uma força de trabalho, menor absenteísmo/rotatividade, número de acidentes, custo de saúde assistencial e maior produtividade, melhor imagem e por último um ótimo ambiente de trabalho.



## 8. CONCLUSÃO

Vários pontos importantes puderam ser observados na empresa, durante a realização dessa pesquisa. Alguns tendo aspectos positivos e outros apresentaram pontos que necessitam de modificações.

A princípio podemos constatar que uma empresa que gera uma economia estável na cidade e esta há quase 20 anos na região, tem um campo de crescimento muito amplo.

Observando os gráficos que se referem à segurança dos trabalhadores, as respostas são sempre de satisfação, tendo uma preocupação com os funcionários e suas condições de trabalho, oferecendo equipamentos de segurança que possa minimizar os danos físicos que o trabalho possa causar, ou vir a causar. Outro ponto positivo é a liberdade dos funcionários em suas funções, que é muito importante em seu dia-dia de trabalho.

Ao mencionarmos em nossa pesquisa o fator chave que é a qualidade de vida no trabalho observamos que as melhorias do trabalho restringem-se as questões de higiene e limpeza, deixando de abranger pontos fundamentais para a saúde dos trabalhadores como ritmo acelerado ocorrido na empresa. Isso porquê, tem como conceito de qualidade de vida a de bem-estar físico e não ao bem-estar psíquico e social.

Outro fator é a manutenção da qualidade no trabalho, poderá se constituir num argumento sustentável a favor da organização para continuidade dos seus negócios dentro da esfera globalizada. Entende-se que qualquer ação de melhoria de trabalho ou das políticas de recursos humanos pode ser chamada de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

De modo geral o termo qualidade tem sido utilizado para esconder o sentido oculto do termo que é produtividade e lucro. Com esse e feito as empresas têm conseguido mascarar um suposto entendimento entre patrões e empregados. Os programas de QVT devem ser democráticos e respondem de fato aos interesses dos trabalhadores.

Para o futuro seria bastante oportuno uma pesquisa nesta empresa para abranger as necessidades de seus trabalhadores e assim crescerem todos juntos.

## 9. SUGESTÃO

A título de sugestão deve-se melhorar a parte motivacional no sentido emocional dos funcionários, sendo assim, foi sugerido a empresa que deve ser implantada e trabalhado o setor de recursos humanos, visando dar maior apoio aos funcionários.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BA, Serigne Ababacar Cissé (org.). **Material de apoio da disciplina de administração de recursos humanos II**. Rubiataba, 2004.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: de o estado da arte a uma possível agenda pesquisa. In: **Caderno de Psicologia**, São Paulo, n.1, p. 44-63, 1995.

BOOG, Gustavo G. (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e ampl. Rio Janeiro: Campus, 2002.

EFICÁCIA organizacional: um estudo multicasos de sistema de gestão. **RBA**, São Paulo, ano 40, n. 1, jan.-mar. 2005.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento pessoal: a técnica, pedagogia do treinamento**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995.

A MELHOR notícia do setor. **Jornal da Cana**. São Paulo, ano 12, n.139, jul.2005

As MELHORES empresas para trabalhar no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 5, n. 1, jan.-abr.2001.

MOLLER. Claus **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

QUALIDADE de vida no trabalho. **RBA**, São Paulo, ano 8, n. 23, out.1998.

QUALIDADE total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **RAC**, Curitiba, v. 4, n. 1, jan.- abr. 2000.

ROCKEACH, R. Exaustão emocional no trabalho. **RAUSP**, São Paulo, v. 37, n. 2, abr.-jun.2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius.C. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Vozes, 1999.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SILVA, M. A. Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SUCESSE, E. de P.B. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

*Revisado por*



## **ANEXOS**

## ANEXO I

### HISTÓRICO DA EMPRESA<sup>2</sup>

Em 15 de março de 1983, o Projeto de criação da empresa foi aprovado na CENAL (Comissão Executiva Nacional do Álcool) e o Parque Industrial tornou-se um setor de Cooperativas Agropecuárias.

Em 19 de dezembro de 1986, aconteceu o desmembramento, surgindo Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba Ltda, agora como Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda, que passaria a acomodar o complexo industrial, inclusive o Setor Agrícola.

Declara-se, portanto constituída nesta data, organizada de acordo com a Lei nº 5764 de 16/12/1971, tendo sede na Fazenda Córrego do Barreiro, Rodovia-Go-434, Km-24, Zona Rural, Rubiataba-Go. Atividade principal é a fabricação do álcool para fins de combustível e encontra-se inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ – sob o nº 03.347.747/0001-09 e Inscrição Estadual de nº 10.147.786-4, no início com cerca de 70 cooperados que acreditaram e hipotecaram suas terras em garantia.

A cooperativa objetiva, com base na elaboração recíproca a que se obrigam seus associados promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas e sociais de caráter comum, bem como a venda em comum de sua produção agrícola ou industrial, nos mercados locais, estaduais ou nacionais, e que passaria a acomodar todo o complexo industrial, inclusive o setor agrícola.

Em agosto de 1986, foi concluído o Projeto de implantação da Indústria de Álcool Hidratado, com a capacidade de moagem nominal de 90 toneladas cana/hora e capacidade de destilação de 120.000 L/dia. Neste mesmo período, tem início a primeira safra, quando fora esmagada cerca de 130.000 toneladas de cana e produzidos 9.000.000 (nove milhões) litros de álcool hidratado.

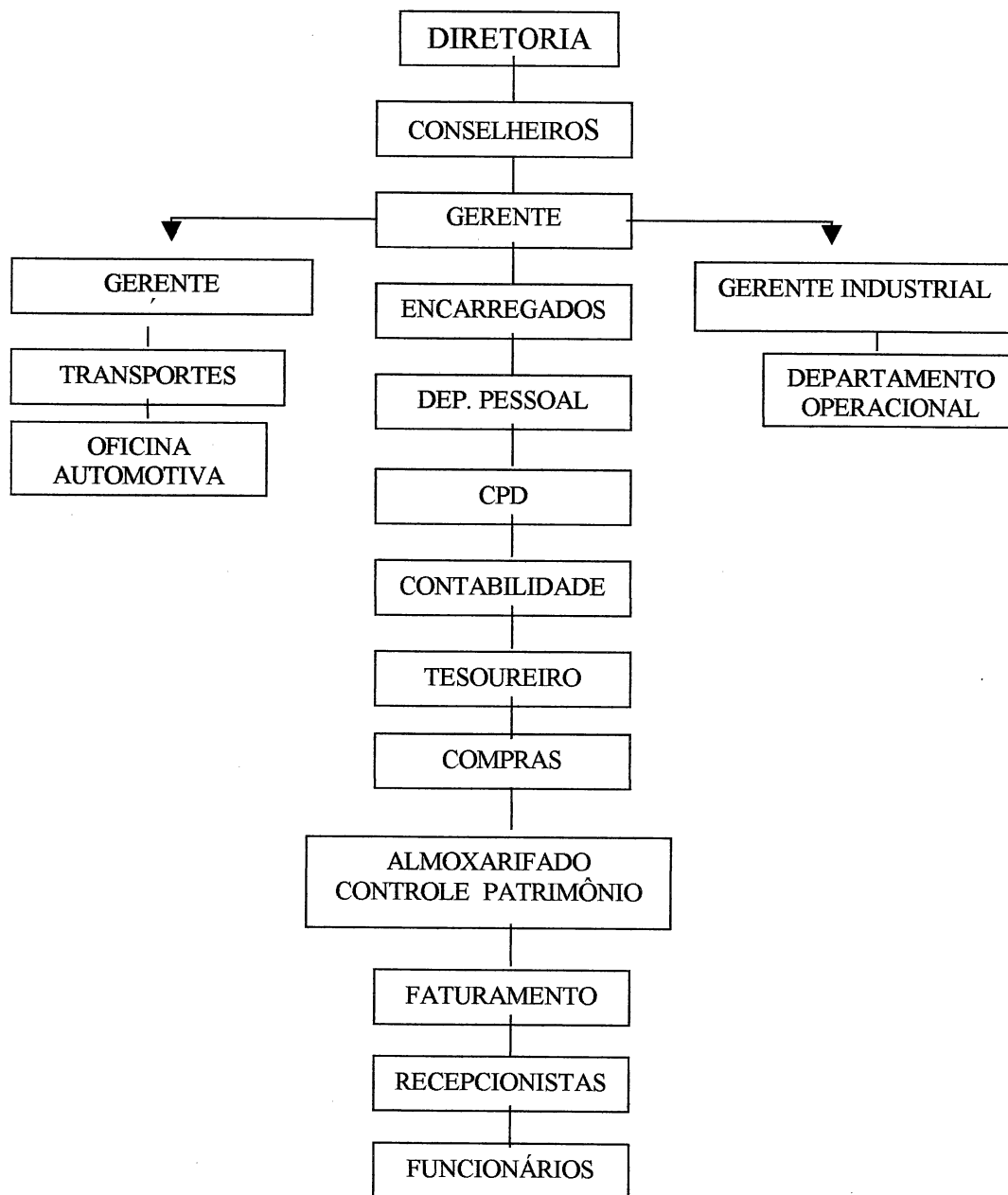
Após a inauguração em 1986, a Cooper-Rubi, se tornou um verdadeiro canteiro de obras, realizando diversos investimentos em seu Parque Industrial, no Setor Agrícola e na frota de apoio.

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada com Tesoureiro da Cooper-Rubi.

# COMPOSIÇÃO DA EMPRESA

## ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Cooper-Rubi, 2005.